

休暇取得制度からみた日本企業：プロフィットとベネフィット

著者	川嶋 啓右
雑誌名	埼玉学園大学紀要．経営学部篇
巻	6
ページ	37-45
発行年	2006-12-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00000884/



休暇取得制度からみた日本企業 — プロフィットとベネフィット

Paid Vacation System and Managerial Organization with Japanese Corporation: Profits and Benefit

川 嶋 啓 右

KAWASHIMA, Keisuke

目 次

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| 1. はじめに | 4. 有給休暇の取得状況と生産性 |
| 2. 有給休暇と国際比較（本研究の背景） | 5. 有給休暇取得率とわが国の企業実情 |
| 3. アンケート調査からみる企業の有給休暇 | 6. まとめとこれからの課題 |

1. はじめに

企業の日々の経済活動は、言うまでもなく経営組織における「利潤の追求」である。そして、アメリカ及び経済先進国のヨーロッパ諸国において、企業は株主のものであると言われているのは周知の通りである。

企業経営者の使命は、株主価値（事業価値＋非営業資産－非営業負債）を最大化させることにある。それを踏まえ、最近の企業は、株主重視の経営姿勢を一層強く打ち出しているように見える。そして、わが国の企業においても、世界的なグローバリゼーションの流れから、また企業倫理の動向からも、インベスター・リレーションズ¹⁾の強化や収益性重視に関わる経営指標の導入などが取り入れられている。しかし、経営組織においては、株

主だけを重視していても利潤の追求ができるものではない。企業経営者の使命である“株主価値”の最大化を図るには、従業員にとっての価値も最大化させることが必要となる。雇用している従業員に支持されない企業では、顧客にも相手にされず、当然、業績を伸ばすこともできないことになる。もちろん、企業価値や株価を高めることも難しくなる。

企業が有益な付加価値を社会に提供することとは、社会に対して存在意義を示すことである。そして、その有益な付加価値を高めるには、従業員の協力もまた必要不可欠な要素となる。そのためには、株主、投資家以外のステークホルダー（利害関係者）である従業員個々に対しての満足度を高めなければならない。その満足度が満たされる度合いが高まれば、それは企業組織の生産性及び独創

キーワード：プロフィット、ベネフィット、企業組織、有給休暇、生産性向上

Key words : profit, benefit, business organization, paid vacation system, organizational efficiency

性の向上となり、結果として、それらは企業の付加価値を高め、企業の成長と発展につながるることとなる。そして、株主重視の企業経営を押し進めていくことになる。

前述のように企業の最大の目的は利益の追求であるが、その追求には、労働生産性を高めるという意味が含まれる。テイラー（F.W. Taylor）の「科学的管理法」（1911年）が世に知られるようになり、そして組織の肥大化が進むに連れ、企業の経営に組織と人間に関わる問題が取り上げられるようになってきた。特に、企業にとっての永遠の課題といわれる「人的資源管理と生産の効率性」に関しては、多様な角度でもって常に問題が提起されている。つまり、人的資源をいかに労働生産性（productivity）に反映させるかという議論である。

組織という集団が社会に存在する限り、そこには人間的な要素が常に深く関わっている。しかし、企業においては、労働者を道具の一部、あるいは単なる資源として取り扱っているところもかなりあるようである。それは、組織として人（労働者）を十分に活かす仕組みを持っていないということの意味する。組織において労働生産性を高めるためには、労働者の資産価値の向上も重要なひとつである。その価値を高めるには、人間的な要素である組織での「有給休暇の取得」が経営者と労働者の双方に有用な手段と思われるが、その効用と労働生産性との関わりについて調査、分析を行なったのが本研究である。

2. 有給休暇と国際比較（本研究の背景）

2-1 本研究の背景

最近でこそ労働時間の短縮にある程度の改

善が見られるが、なかなか改善されることのないわが国の問題のひとつに、「労働時間と年次有給休暇の取得」²⁾があげられる。わが国は、経済先進国といわれながら、欧米先進諸国と比較した場合、労働時間の短縮や休暇の取得動向の立ち遅れが強く感じられるのも、また確かである。

労働生産性の向上のためには、従業員利益（benefit）³⁾を図ることも重要なひとつである。従業員利益とは、労働の人間化を考えることであり、そして労働の人間化のひとつに組織における「有給休暇の取得」があげられる。それは、欧米の経済先進国では、企業においては労働者の有給休暇も労働時間と考えられていることから理解ができよう。この労働時間と実質の生産性、そして組織の利益を考えることが本研究の背景である。

2-2 有給休暇の国際比較

わが国の有給休暇の平均取得率は50%前後で、ここ20年以上ほとんどその変化がみられないが、図表1に見られるように欧米諸国のその取得率はほぼ100%⁴⁾である。そして、図表2から、有給休暇の平均取得率を考慮するならば、わが国の年間休日数⁵⁾は110日前後（121日－（18×50%））ということになり、ドイツ、フランスと比較すると約一ヶ月も労働日が多いという計算になる。つまり、有給休暇日数が少なく、労働日、そして労働時間が欧米諸国と比較して多いというわが国の実情である。

図表 1 わが国の有給休暇の付与日数と取得率

(単位：日／％)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
付与日数	17.2	17.4	17.4	17.5	17.8	18.0日
取得率	55.2	54.1	53.8	51.8	50.5	49.5 %

〔注〕厚生労働省「就労条件総合調査」平成14年版を参考に作成

図表 2 有給休暇と年間休日数の国際比較

(単位：日数)

	日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス
有給休暇数	18	21	24	36	36
年間休日数	121	126	136	144	139

〔注〕日本労働研究機構「国際労働比較」2000年版を参考に作成

また、OECD(経済協力開発機構：本部パリ)の資料⁶⁾による“GDP労働生産性”、購買力平価(一種の物価指数：purchasing power parity)で換算した年間GDP(国内総生産)を労働投入量(就業者数)で除して算出した労働生産性では、わが国はOECD諸国のなかでは19位(1999年)であり、経済先進国といわれるサミット7カ国(日本、アメリカ、カナダ、イギリス、イタリア、ドイツ、フランス)の中では最下位に位置している。

図表1及び2、そしてOECDのデータから、わが国では、実質労働時間が多く、また有給休暇の取得日数が少ないにも関わらず、労働生産性は欧米諸国と比較すると高いとはいえないという結果である。つまり、労働時間の総量が必ずしも労働生産性と結びつかないということを意味している。反面、有給休暇取得率が高い欧米諸国のデータから、労働時間と「有給休暇」取得率は、労働生産性と何らかの相関があり、また要因としても考えられるということである。

3. アンケート調査からみる企業の有給休暇

— 有価証券報告書からの分析

3-1 企業組織の有給休暇取得とアンケート調査

アメリカの経営学者、アンゾフは、目標論のひとつとして「長期的な望ましい投資収益率の確保」を挙げている。⁷⁾企業が成長と共に、長期に渡って安定した利益の確保をするということは望ましい姿である。

企業の成長力は労働生産性と関わりがあるが、その労働生産性という視点を企業組織の「有給休暇取得状況」との関連から、上場企業を対象としてアンケート調査を行ない、回答を得ることができた77社を対象に有価証券報告書の財務指標と合わせて分析を行なった。今回の報告は、企業組織において、従業員が有給休暇を取得することにより、休暇前、そして休暇後に業務に戻った時、連続の休みを取ったことにより業務能率があがる、また創造性が発揮できるのではないかという発想から研究調査を行なったものである。その結果は、労働生産性に関しては、アンケート調査

から有給休暇取得率がその数値に反映する結果となり、企業組織における有給休暇の取得率が、企業の労働生産性に何らかのかたちで影響を及ぼしているという仮説が立てられた。

3-2 調査対象とその方法

2002年3月末現在において、会社四季報（東洋経済社刊）に掲載されている上場企業の総計は3712社である。その内訳は、東京証券取引所、大阪証券取引所の1部及び2部に上場する企業、そして東証マザーズ、大阪新市場などに上場している企業の合計が3683社、また、非上場の生命保険会社、損害保険会社、そして日本銀行などの合計が29社となっている。そのなかから、非上場の企業29社を除いた業種別（水産・農林、鉱業、建設など32業種）の企業より各7%を抽出し、合計275社を無作為に選び、各企業の「有給休暇」の取得状況に関するアンケート調査を実施した。

その調査は、各企業の人事課、広報課、または総務課など人的資源に関わるセクションに依頼して行なった結果、77社からの回答が得られた。その調査方法は、担当部署へ直接のインタビューを実施したのをはじめ、電話での聞き取り調査、そしてインターネット経由によるアンケート送付からの回答の3方法であった。また、調査対象はその企業の事務職（ホワイトカラー）とした。

アンケートの調査企業を会社四季報に掲載されている会社から選択した理由は、それは、現在社会的に認知されている上場企業であるということからである。社会的に認知されている上場企業は利害関係者も数多く、そのため、企業の社会的責任を果たす使命のひとつとして財務内容の公開、ディスクロージャーがされているという点において、同一の条件

での調査内容が可能であると考えられる。そして、その上場企業は、従業員の人数もそれなりに多いため組織化された企業であるということから、従業員管理の体制もある一定の水準で整備されていると思われる。そのような整備された企業での従業員管理の体制において、「有給休暇」制度がいかに活用されているのかを調査した。

以上の理由から、アンケートの調査対象を「会社四季報」に掲載されている上場企業の従業員とし、その調査を2001年4月から開始した。なお、男女雇用機会均等法（1972年法律113号）の観点から、また会社四季報のデータにもその区別がないことから、調査対象者に男女の区別をしていない。

4. 有給休暇の取得状況と生産性

4-1 調査目的と生産性分析

一有給休暇取得の状況と労働生産性

優良企業として判断される指標として、長期収益力や企業成長力の指数⁸⁾があげられる。今回のアンケート調査の目的は、その指数と同様に、企業組織における従業員の有給休暇の取得率が労働生産性に何らかの影響を与えているかどうかという調査である。

財務分析で利用される基本的な指標として、収益性、安全性、そして生産性に関わる分析手法がある。企業能率の測定として収益性分析があるが、それは、資本利益率を中心に投下資本に対してどれだけの利益を獲得したかを測定するものである。しかし、企業能率は、資本利益率だけで測定できるものではなく、資本はもちろんのこと、物的資源及び人的資源も大きく関与している⁹⁾ものである。企業組織はその三者の協働作用であるが、その企業活動から企業能率の実態を測定することが

肝要である。それ故、企業活動の測定は、業務利益（ここでは、「営業損益＝売上総利益－販売費及び一般管理費」を指す。）の指数からのみ把握するのではなく、企業が自ら生み出した価値においても捉える必要がある。その価値が「付加価値」といわれるものであり、生産性分析はこの付加価値を尺度としている。企業の付加価値を増加させる方策の一手段として従業員の有給休暇の取得もあげられるが、その理由は、生産性に有給休暇が影響を与えていると考えられるからである。（図表3）

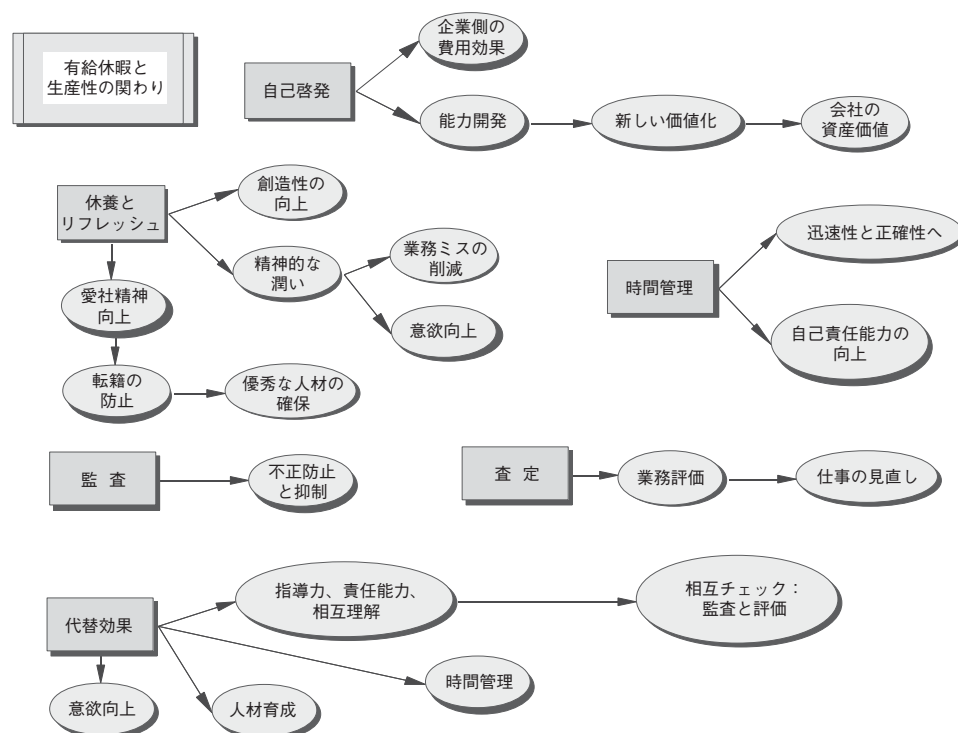
財務指標の長期収益力や企業成長力は、従業員が長期に渡って企業活動に関わる数値である。また、企業組織の有給休暇の取得に関しても、その取得率は企業文化の長年に基づく慣習が影響している。つまり、労働生産性は、長期間という企業の歴史のなかで、長期

収益力や企業成長力と同様に従業員の有給休暇取得率とも相関があるということである。なお、財務指標の数値に関しては、2002年3月期の有価証券報告書（各社のインターネットで発信しているホームページに掲載している決算公告のデータ）から計算した。

4-2 労働生産性

生産性productivityとは、企業の事業活動に投入した生産諸要素（労働、資本など）がどれほどの生産物（成果）を産出したかということ来判断するための企業の生産効率測定である。一般に、生産性とは、労働生産性productivity of laborのことを意味するが、その労働生産性とは、財貨あるいは用役の生産高（産出量）をその生産過程において使用された労働投入量で除した比率であると定義さ

図表3 有給休暇取得と生産性の関係



れる。労働生産性の計測にあたっては、労働投入量としての延べ労働時間数が適切であるが、一人当たり労働時間に大きな変化のない場合には労働者の数で近似できる。このことから、今回の調査では；

- ・労働投入量＝労働者数＝企業の従業員数と置き換える。¹⁰⁾

$$\begin{aligned} \text{生産性} &= \text{産出} / \text{投入} \\ \text{労働生産性} &= \text{付加価値額} / \text{労働投入量} \\ &\quad (\text{従業員数}) \end{aligned}$$

労働生産性とは、一人当たりの生産性を示す指標であるが、従業員一人当たりの粗付加価値額でもって表されることを意味している。付加価値とは企業の生産性を金額で表すものであり、粗付加価値と純付加価値がある。粗付加価値額とは、費用である人件費、賃借料、租税公課、支払特許料、支払利息、減価償却費、および営業利益を合計した額（集計法＝日本銀行方式と呼ばれているもの）である。

また、粗付加価値額から減価償却実施額を控除したものが純付加価値額である。なお、今回の調査では、原則として、集計法である付加価値額を基準として計算した。

5. 有給休暇取得率とわが国の企業実情

5-1 有給休暇取得率と財務指標からの分析

人間の労働化を考慮するならば、企業組織においては有給休暇の取得率が高くなることにより労働の生産性も向上すると考え、また、労働生産性は、企業の成長とも深く関わるという仮説をあげた。

企業の有給休暇取得率と有価証券報告書から財務指標を計算し、そのアンケート調査の分析にあたっては重回帰分析を用いた。この回帰式では、説明変数（独立変数：x）に有給休暇取得率と財務指標の数値を、そして目的変数（従属変数：y）に労働生産性の数値を置いた。なお、前述のようにサンプル数は77社であった。この結果、図表4のように企業

図表4 労働生産性と有給休暇取得率、及び企業成長力の関係

Dependent Variable: Productivity (労働生産性)
Number of Observation: 77

回帰統計				
R	0.672			
R2	0.451			
補正 R2	0.413			
標準誤差	33.909			
	係 数	標準誤差	t	P-value
長期収益力	-1.150	0.246	-4.664	0.00
企業成長力	9.420	1.390	6.757	0.00***
経常（売上高）利益率	0.638	0.928	0.687	0.49
業務利益率	0.552	1.190	0.541	0.58
有給休暇取得率	0.474	0.189	2.510	0.01***

(注) *** は1%水準、** は5%水準、* は10%水準で有意であることを示す。

成長力と有給休暇取得率に関しては、それぞれが労働生産性に対して1%水準で正に有意であった。企業組織の労働生産性は、企業の長期的な成長力に関連すると共に、従業員の有給休暇取得率との関連もあったといえる。

5-2 アンケート調査の結果

各企業から返答のあったアンケート結果から、アンケート対象の企業の平均有給休暇日数は21.2日、また平均取得率は48.5%であった。一方、図表1から、2001年現在、わが国の企業全体の有給休暇付与日数は18.0日、そして、取得率は49.5%となっている。このデータから、アンケート調査の対象企業は、休暇日数は多いが休暇はあまり取得していない（できない）という結果であった。また、教育休暇、病気特別休暇などの有給休暇の充実している企業の労働生産性もそれらの制度が完備していない企業に比較すると高い数値が出ている。

また、有給休暇の取得と業務の効率性を尋ねたアンケートでは、業務効率のために連続して取得したい有給休暇希望日数は、担当者の回答は平均5.1日という日数であった。この数字が意味するものは、現在の業務に関わって更に充実した仕事をするために、年間で約5日の連続した有給休暇を“業務学習”のために集中して取得したいという希望である。実際、有給休暇取得率の高い企業では、その担当者からの意見では、業務効率が向上したと回答している。ちなみに、アンケートから、連続5日以上の有給休暇を取得した担当者は77社中12名で、そのうちの11名が休暇を取得したことにより何らかの形で業務に効率性が感じられた回答している。

・有給休暇取得率の比較（単位：%/日数）

	有給休暇 取得日数	有給休暇 取得率	実質取得 日数
アンケート 対象企業	21.2日	48.5%	0.3日
公表された 企業全体	18.0日	49.5%	8.9日

・有給休暇の取得と業務効率

業務効率のための休暇 取得希望日数	5.1日
取得者による効果 (12名から回答)	3日以上を取得で効果 ありと実感（11名）

以上、今回の企業へのアンケート調査から、有給休暇の取得率が、企業の労働生産性に何らかのかたちで影響を及ぼしているという仮説が改めてここに実証された。

6. まとめとこれからの課題

最近の企業では、従業員に「仕事においてやらされている」という感が強くなっているという。企業業績の発展に伴い、組織の拡大化から仕事への細分化を従業員に要求することになるが、それは業務効率の維持にはつながらず個々の従業員にとっては仕事への意義と創造性を奪い取ってしまうことになる。これは、従業員の仕事に対する熱情が軽くなり業務に対しても受動的となるが、それは、結果的に、その企業における内部からの衰退の始まりの恐れとなる。

わが国のような資源小国においては、世界的なグローバル化の波に対抗し順応するには、企業の絶え間ない革新性からの競争力向上が必要とされる。そのためには、従業員にいかん「やる気」を高め、そして彼（彼女）らの潜在能力をいかに引き出せるかがこれからの企業の重要な課題である。つまり、人的資源

の活用力という課題である。

従業員のモチベーション（やる気）の維持のためには、各々の従業員が自分自身でもって調整するようにさせることもひとつの方法であろう。そのモチベーションの向上維持には、仕事に対するやる気の波をコントロールさせる必要がある。いわゆるアメとムチ（企業側からの強制）で従業員をコントロールしようとするれば、従業員同士の人間関係が悪化することもあり、また従業員は与えられた課題しか関わろうとしなくなる。従業員の内から出る意欲との組み合わせが重要（「働くみんなのモチベーション論」金子著、NTT出版）となる。それには「有給休暇の取得」が有効な手段となる。そして、そこにベネフィット（個人・集団の幸福につながる至福の利益）が生まれることになる。そのベネフィットは、結果的に企業にプロフィット（数字上の利益）をもたらすことになる。

今回の企業へのアンケート調査から、労働生産性は、企業の成長の度合いを示す企業成長力に影響を及ぼしているということであるが、同様に、有給休暇取得率も労働生産性にその数値を反映させる結果となった。

企業組織において、もっとも大切なことは相互（上司と部下、同僚）の信頼関係であり、そして責任の所在であるが、それらは人間性の尊重であり、かつ職場での働き甲斐につながるものである。有給休暇を取得するということは、その期間、その担当者個人の業務責任を第三者へ移譲するということであるから、その第三者への信頼へとつながる。また、有給休暇取得に関わる代替者へ責任を伴う業務の移譲は、各人の日常の仕事において、企業組織の中でより明確な自己管理が各人に要求されることとなり、必然的に“的確かつ迅速

な”日常の業務管理を行なわざるを得なくなる。一方、その担当者の休暇期間中、第三者による業務の再評価及び業務監査も可能となり、結果として、相互チェック作用が働き業務上の評価と不正防止につながる。

同時に、代替要員の人材育成、それにとまなう職場での働き甲斐へとつながる。もちろん、有給休暇取得者には、業務に戻ってからリフレッシュ効果からの創造性、そして休養による業務ミスの減少が期待できる。また、滋養による精神的な潤いから、働く意欲向上の更なる動機付けとなるほか、業務に対する信頼感、責任感の向上から優秀な人材の転籍防止につながる。

長期（付与された有給休暇の範囲内という意味での「長期」）の有給休暇取得は、時間的なゆとりからの自己啓発、能力開発が可能となり、それは結果として企業へのフィード・バックとなる。有給休暇の取得には、企業の活性化、そして人的資源の育成、そして業務の効率化ということが考えられる。その業務の効率性を、より詳細な数値で示すことがこれからのもうひとつの課題である。

＜注 釈＞

- 1) インベスター・リレーションズ investor relations
投資家向け広報活動。企業のステークホルダー（利害関係者）のうち、特に投資家、すなわち株主、機関投資家などの資本市場にかかわる人々へのディスクロージャーのこと。
- 2) 藤本武著『日本の賃金・労働時間』新日本出版、1992年、41頁
- 3) 個人・集団の幸福につながる至福の利益
- 4) 欧米の場合、年次有給休暇の取得は週単位とするのが一般的である。また、ILO条約においても、年次有給休暇は2労働週を継続して取得すると

なっており、「有給休暇」とはまとめて休みを取ることを目的とした制度で、その年内に消化するという概念である。（わが国のように、年次有給休暇の繰越しという概念がない。）

5) 労働者の所定労働日数や時間数に応じた年休の比例付与日数（労働基準法第39条 第1項及び第2項）。なお、有給休暇とは、年次有給休暇（法定休暇）と会社有給休暇（会社休暇）の合計である。

6) 総務省統計局「世界の統計」2002年

7) H.I. アンゾフ著、広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版社、1969年

8) 企業の安定性の指標：長期収益力＝剰余金／資産合計

企業の成長度の指標：企業成長力＝（剰余金＋資本金）／資本金

9) 落合俊彦『決算書スーパー分析』金融財政事情研究会、2002年、47頁

10) 生産高（産出量）は、物量単位（食料品の場合はトン数、車輛・航空機の場合は台数など）で測られることもあり、また価値額で測られることもある。生産高に物的生産量を用いたときは労働の物的生産性と言うが、今回のアンケートでは、生産高を生産額と考えている故、労働の価値生産性の調査ということになる。